

**PERJALANAN KEMENTERIAN KEHUTANAN MENJADI
ORGANISASI UNGGUL MELALUI SEMBILAN SYARAT
SUKSES DALAM KONTEKS REFORMASI BIROKRASI**
*(Journey of Ministry of Forestry to Winning Organization Through
Nine Conditions for Success in the Context of Bureaucracy Reformation)*

Oleh /By :

Tigor Butarbutar¹

¹Pusat Penelitian dan Pengembangan Perubahan Iklim dan Kebijakan Jalan Gunung Batu
No.5. PO.Box.272. Bogor 16118 Telp (0251) 8633944. Faks(0251) 8634924 ,
E-mail : tigtars@yahoo.co.id

ABSTRACT

Increasing performance of the Ministry of Forestry is needed to continually anticipate the complexity of the dynamic change. Increasing performance based on change should be done by evaluating on-going and past activities then setting future activities to achieve the expected performance. Demand for change or reformation should be based on legal and scientific bases so that the institution is capable of adopting to changes and become the winning organization. Out of nine conditions, there are indispensable capability, namely to make the effective decision, quick adaptation, and choosing the right people. To increase the organization performance of the Ministry of Forestry should be started by enhancing of administration capacity.

Keywords: Organization, performance, bureaucracy reformation, strengthening conditions prerequisites

ABSTRAK

Peningkatan kinerja Kementerian Kehutanan secara terus menerus perlu dilakukan untuk mengantisipasi dinamika perubahan yang semakin kompleks. Peningkatan kinerja yang berbasis perubahan perlu dilakukan berdasarkan adanya evaluasi atas kinerja yang telah dan sedang dilakukan dan selanjutnya disusun rencana-rencana tindakan terhadap perubahan yang diinginkan. Tuntutan perubahan atau reformasi perlu didasarkan pada syarat-syarat legalitas dan ilmiah. sehingga mampu mengikuti perubahan yang terjadi dan menjadi organisasi yang unggul dibidangnya. Dari sembilan syarat yang harus dipenuhi untuk menjadikan suatu organisasi supaya unggul, 3 (tiga) di antaranya: 1) Organisasi sudah mempunyai sistem untuk membuat keputusan secara efektif; 2) Dapat beradaptasi terhadap perubahan yang terjadi dengan cepat, dan 3) Bisa menempatkan orang sesuai dengan kemampuan pada tempatnya (bidangnya). Khusus untuk organisasi lingkup Departemen Kehutanan peningkatan kinerja dapat diawali melalui penguatan review internal, pembinaan personil dan penguatan administrasi (tatausaha/akuntansi).

Kata kunci : Organisasi, kinerja, reformasi birokrasi, syarat penguatan

I. PENDAHULUAN

Kesuksesan organisasi dengan mudah dapat diketahui dari eksistensinya dalam melayani atau menyediakan barang dan jasa yang diperlukan pelanggan baik pada masa lalu, masa kini ataupun masa mendatang. Sesuai dinamika permasalahan dalam pelaksanaan pembangunan kehutanan yang semakin kompleks, maka peran kementerian kehutanan perlu ditingkatkan secara berkesinambungan dan adaptif terhadap dinamika yang ada. Pembangunan kehutanan yang berlandaskan paradigma lama perlu diubah dengan paradigma baru yang reformatif, legal dan berbasis hasil riset. Sejak terbentuknya Kementerian Kehutanan pada tahun 1983 (28 tahun yang lalu), terlihat masih banyak ketidakseimbangan yang terjadi di antara fungsi ekologis, ekonomis dan sosiologis hutan dan kawasan hutan di Indonesia. Paradigma pembangunan kehutanan sampai tahun 1998 lebih banyak berorientasi pada eksploitasi sumberdaya hutan. Sejak zaman reformasi sampai tahun 2011 (saat ini) orientasi pembangunan kehutanan belum memperlihatkan suatu prioritas atau belum fokus sepenuhnya. Hal ini terlihat dari berbagai benturan dengan sektor lain (perkebunan dan pertambangan) dalam pemanfaatan hutan dan kawasan hutan. Perubahan organisasi perlu dilakukan untuk mengantisipasi masalah-masalah yang sudah dan akan timbul di masa mendatang. Peningkatan kinerja suatu organisasi tidak serta merta diselesaikan hanya dengan perubahan struktur organisasi, tetapi perlu diawali dengan evaluasi atau identifikasi berbagai faktor yang terkait dengan kesuksesan suatu organisasi.

Hubbard, *et al.* (2007) menyebutkan bahwa dalam peningkatan kinerja atau peningkatan level kematangan suatu organisasi perlu diawali dengan identifikasi untuk penentuan tindakan-tindakan/kegiatan-kegiatan prioritas yang berdampak besar terhadap seluruh aktivitas organisasi. Kegiatan prioritas ini sebaiknya murah, tinggi dampak, tersedia sumberdaya lainnya, sudah disosialisasikan ke seluruh staf terkait, mempunyai tingkat kesulitan rendah dan dapat dilihat hasilnya dalam satu tahun dan dapat segera dimulai. Hasil penelitian di atas sesuai dengan yang sudah dicanangkan pemerintah sejak tahun 1998, tetapi Petunjuk Teknisnya baru terbit pada tahun 2008 dalam bentuk Petunjuk Umum Reformasi Birokrasi : Per/15/M.PAN/7/2008 dan pada tahun 2011 telah diterbitkan 9 (sembilan) Permen PAN untuk memastikan keberhasilan program reformasi birokrasi di Indonesia. Kegiatan awal untuk memulai reformasi birokrasi atau untuk memulau perjalanan menjadi organisasi unggul disebut sebagai program percepatan "quick win".

Untuk mengantisipasi dinamika pembangunan kehutanan saat ini dan dimasa mendatang, kinerja Kementerian Kehutanan perlu segera ditingkatkan yang diawali dengan identifikasi kondisi kinerja saat ini dan selanjutnya menyusun rencana peningkatan kinerja.

Tulisan ini bertujuan menguraikan tahapan peningkatan kinerja Kementerian Kehutanan di masa mendatang. Metode yang digunakan penyusunan dalam tulisan ini adalah berdasarkan *desk study*.

II. SYARAT-SYARAT MENJADI ORGANISASI UNGGUL

A. Sembilan Syarat Sukses

Dari hasil riset disimpulkan 9 (sembilan) syarat yang menjadikan suatu organisasi tetap mempunyai pelanggan baik di masa lalu maupun di masa mendatang. Syarat-syarat tersebut adalah : 1) Bisa membuat keputusan yang efektif; 2) Keterkaitan (Perfect alignment); 3) Bisa mengadaptasi perubahan dengan cepat; 4) Mempunyai strategi yang jelas/tegas dan fleksibel; 5) Menekankan kepemimpinan bukan pemimpin; 6) Bisa melihat keluar dan kedalam; 7) Memilih orang-orang yang tepat; 8) Bisa mengelola risiko; dan 9) Bisa menyeimbangkan semua faktor di atas (Hubbard *et al.*, 2007).

Butarbutar (2008) menyebutkan bahwa berdasarkan hasil wawancara dan survei pada 8 (delapan) organisasi yang terkait dengan penelitian dan pengembangan di Australia pada bulan Februari dan Maret 2008, yaitu ACIAR di Canberra, CSIRO di Canberra, CSIRO di Melbourne, Riset dan Development di FWPA di Melbourne, Bureau of Science in Department of Environment di Canberra, Gympy Forest Research Institute, The Southern Cross University dan The University of Melbourne dan diperkuat dengan hasil wawancara terhadap 31 (tiga puluh satu) orang yang bekerja pada organisasi di atas, diperoleh kesimpulan bahwa keberhasilan mereka secara institusi ditentukan oleh kemampuan mereka memenuhi kebutuhan pengguna atau pelanggan.

B. Kematangan Organisasi

Kinerja suatu organisasi dapat maksimal (unggul) apabila memenuhi 9 syarat seperti disebutkan di atas. Dari sembilan syarat tersebut, syarat ketiga yaitu yang terkait dengan kemampuan mengadaptasi perubahan dengan cepat adalah terkait dengan perubahan untuk peningkatan kinerja dengan cepat. Adaptasi dapat dilakukan secara terus menerus melalui monitoring dan evaluasi terhadap pelaksanaan yang sedang berjalan, mengusulkan perbaikan perencanaan dan pelaksanaannya, demikian seterusnya. Sebelum melakukan adaptasi atau perbaikan terhadap kinerja organisasi perlu dilakukan evaluasi kematangan organisasi sehingga dapat mengetahui sampai sejauh mana sistem dan proses sudah berjalan. Hubbard, *et al.* (2007) menyebutkan adanya 5 tingkat kematangan organisasi, yaitu : 1) Tingkat 1, dalam tahap ini belum ada sistem. Kesuksesan tergantung pada usaha

individual, kemampuan dan pengalamannya. Jika seseorang yang mempunyai talenta pindah, terdapat peluang bahwa seluruh bisnis atau kegiatan akan gagal jika tidak ada seseorang yang menggantikan dengan kapasitas yang sama. Dengan kata lain, organisasi tidak berkesinambungan karena proses yang tidak terdefinisikan dan tidak mudah digantikan karena ketergantungan kepada kemampuan personil; b) Tingkat 2, beberapa sistem dan proses sudah terdokumentasi, di mana beberapa kegiatan sukses dapat diulang, sepanjang sama dengan kegiatan sebelumnya, karena kesuksesan tersebut sangat tergantung pada pengalaman sebelumnya; c) Tingkat 3, proses standar sudah terdokumentasi dalam prosedur dan dalam sistem manajemen dan proses sudah terintegrasi kedalam proses pembuatan keputusan dari organisasi; d) Tingkat 4, keputusan-keputusan dibuat melalui standar atau proses formal dalam sistem manajemen. Hal ini juga termasuk dalam rencana membuat keputusan dan pemanfaatan sumberdaya, identifikasi dan manajemen risiko, *monitoring* dari *outcome* untuk mendapatkan *feedback* guna peningkatan atau perbaikan kinerja dan e) Tingkat 5, perbaikan/penyempurnaan secara berkesinambungan dapat dilakukan dengan memanfaatkan informasi dan *feedback* dari suatu pelaksanaan atau penerapan keputusan. Inovasi dan teknologi baru dapat dicoba secara sistematis untuk mengelola resiko yang berhubungan dengan penerapan ide tersebut karena sudah mantapnya sistem dan proses yang ada. Evaluasi terhadap keputusan dapat menyediakan informasi untuk mengadakan perbaikan dengan segera kedalam sistem dan proses yang ada, dengan demikian selalu ada data pendukung untuk penyempurnaan yang berkesinambungan.

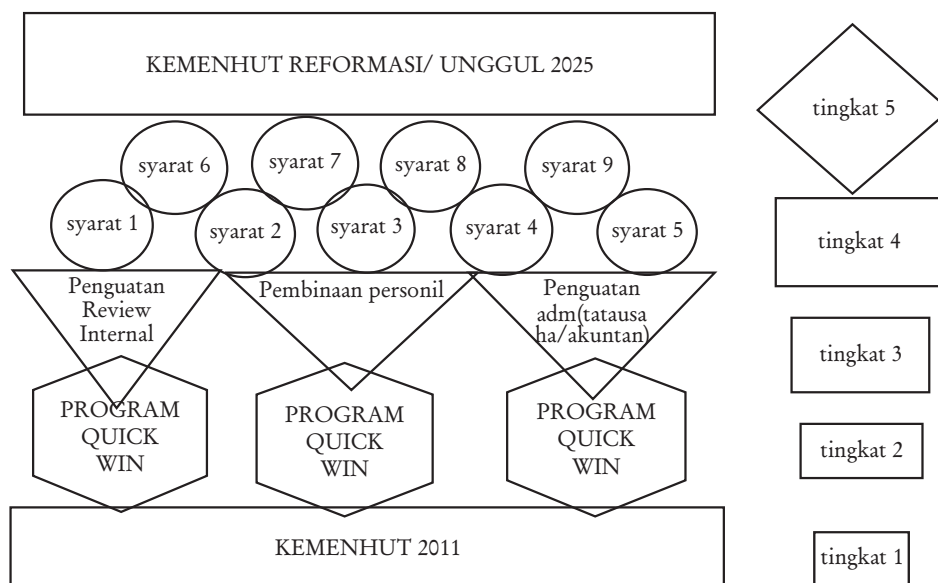
Pertumbuhan organisasi bertahap dari Tingkat 1 ke Tingkat 5. Jika organisasi pada Tingkat 1, sebaiknya perhatian dipusatkan pada sistematisasi proses dan berubah dari ketergantungan individu menjadi ketergantungan terhadap proses. Jika organisasi sudah pada Tingkat 2 perhatian dipusatkan pada hubungan eksternal (*looking out*), tetapi masih tetap fokus pada standarisasi proses. Jika organisasi anda sudah pada Tingkat 3 ini merupakan dasar untuk mulai mengembangkan fokus ke hal-hal lain yang terkait dengan sembilan syarat organisasi supaya kinerja menjadi maksimal (unggul). Jika organisasi sudah pada Tingkat 4 atau 5, kondisi ini sudah bisa memulai perjalanan untuk menjadi organisasi unggul.

Suatu perubahan atau perbaikan kematangan suatu organisasi, lebih baik dimulai dengan sedikit inisiatif yang memungkinkan kesuksesan besar. Dengan demikian akan terbangun kepercayaan diri dan anggota tim anda dan atasan anda. Setelah itu anda dapat mengajukan tambahan bujet untuk membuat perubahan-perubahan yang lebih besar (Hubbard *et al.*, 2007 dan Kasali, 2007).

III. PERJALANAN MENJADI ORGANISASI UNGGUL

Perjalanan Kementerian Kehutanan menjadi organisasi unggul dapat dilakukan melalui 3 (tiga) cara berikut : Yang pertama berdasarkan hasil audit, di mana perlu diketahui terlebih dahulu kondisi kinerja saat ini dari Kementerian Kehutanan. Kondisi terkini dari Kementerian Kehutanan dapat dilihat berdasarkan hasil audit/evaluasi oleh Inspektorat Jenderal (Itjen) selama 5 (lima) tahun terakhir (2005-2010). Dari hasil evaluasi ini dapat segera dimulai perjalanan menjadi organisasi unggul, dengan menentukan tindakan-tindakan yang diperlukan untuk peningkatan kinerja di masa mendatang. Yang kedua adalah dengan menerapkan sembilan syarat untuk menjadi organisasi unggul. Sedangkan yang ketiga adalah dengan menerapkan program Reformasi Birokrasi Kementerian/Lembaga sesuai dengan peraturan perundangan yang ada.

Kerangka pikir dari ketiga cara tersebut di atas dapat dilihat pada Gambar 1 .



Gambar 1. Kerangka peningkatan kinerja Kemenhut (keterkaitannya dengan hasil audit Itjen, program reformasi/*quick win* dan sembilan syarat sukses) sehingga mencapai organisasi sampai tingkat 5)

Figure 1. The linkage between performance increase of Ministry of Forestry with inspectorate general audit result, bureaucracy reformation program and nine conditions to winning organization.

A. Perjalanan Organisasi Unggul

1. Berdasarkan audit

Kondisi Kementerian Kehutanan selama 5 (lima) tahun terakhir (2005-2010) ini merupakan temuan atau Hasil Audit Inspektorat Jenderal Kemenhut seperti disajikan Tabel 1.

Tabel 1. Jenis temuan hasil audit itjen tahun 2005-2010

Table 1. Findings of inspectorate general audit of the Ministry of Forestry in 2005-2010.

No	Temuan (<i>Findings</i>)	Tahun (<i>Year</i>)					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010*
1	Kejadian yang merugikan negara	50	11	53	88	62	109
2	Kewajiban penyetoran kepada negara	25	55	52	35	23	60
3	Pelanggaran terhadap peraturan Perundang-undangan yang berlaku	285	283	166	211	154	109
4	Pelanggaran prosedur dan tatakerja yang telah ditetapkan berlaku khusus bagi organisasi yang bersangkutan	290	288	77	152	91	89
5	Penyimpangan dari ketentuan pelaksanaan anggaran	7	5	99	125	100	139
6	Hambatan terhadap kelancaran kegiatan	303	105	24	36	18	34
7	Hambatan terhadap kelancaran tugas pokok	128	239	53	243	150	199
8	Kelemahan administrasi (kelemahan tatausaha/akuntansi)	394	235	308	404	210	338
9	Ketidaklancaran pelayanan kepada masyarakat	7	38	56	19	4	2
10	Temuan audit lainnya	169	99	152	460	236	370
	Jumlah	1658	1358	1040	1773	1048	1449

Sumber (*Source*): Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan (*Inspectorate general (of the Ministry of Forestry)*)

Keterangan (*Remark*): * = sampai 30 Nopember 2010 (*until November 30, 2010*)

Pada Tabel 1 selama tahun 2005-2010 terdapat 10 temuan yang teridentifikasi. Selanjutnya terlihat bahwa temuan yang relatif paling tinggi selama kurun waktu di atas adalah kelemahan administrasi (kelemahan tatausaha/akuntansi (butir 8). Khusus awal tahun 2010 sampai tanggal 30 Nopember 2010, kelemahan administrasi juga masih merupakan temuan terbanyak.

Adapun penyebab dari temuan di atas dikelompokkan menjadi kelemahan sistem pengendalian internal dan kelemahan di luar sistim pengendalian internal, seperti terlihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Jenis penyebab temuan hasil audit Itjen tahun 2005-2010
Table 2. Findings causal factors of the inspectorate general audit results of the Ministry of Forestry for 2005-2010 period

No	Penyebab temuan (<i>causal factors</i>)	Tahun (<i>year</i>)					
		2005	2006	2007	2008	2009	2010*
	Kelemahan sistem pengendalian intern						
1	Kelemahan dalam organisasi	20	49	51	89	36	39
2	Kelemahan dalam kebijakan	209	77	173	266	106	84
3	Kelemahan dalam rencana	184	161	153	406	210	212
4	Kelemahan dalam pembinaan personil	363	371	357	636	404	378
5	Kelemahan dalam prosedur	270	185	195	229	97	178
6	Kelemahan dalam pencatatan dan pelaporan	86	99	169	198	87	135
7	Kelemahan dalam pengawasan intern (review intern)	196	249	296	566	438	879
	Kelemahan diluar sistem pengendalian intern						
8	Penyebab eksternal hambatan kelancaran kegiatan	292	147	43	74	40	40
9	Penyebab eksternal hambatan kelancaran tugas pokok	30	14	49	120	60	30
10	Penyebab ketidaklancaran pelayanan aparatur pemerintah kepada masyarakat	8	6	36	80	32	21
	Junlah	1658	1358	1522	2664	1510	1996

Sumber (*Source*) : Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan (*Inspectorate general (of the ministry of forestry)*)

Keterangan (*Remarks*); * = sampai tanggal 30 Nopember 2010 (*until November 30, 2010*)

Kelemahan dalam sistim pengendalian internal terdiri dari :1) Kelemahan dalam organisasi; 2) Kelemahan dalam kebijakan; 3) Kelemahan dalam perencanaan; 4) Kelemahan dalam prosedur; 5) Kelemahan dalam pencatatan dan pelaporan; 6) Kelemahan dalam pembinaan personil dan 7) Kelemahan dalam review/pengawasan intern. Sedangkan kelemahan di luar sistem pengendalian internal terdiri dari: 1) Kelemahan eksternal hambatan kelancaran kegiatan; 2) Kelemahan eksternal hambatan tugas pokok dan 3) Kelemahan ketidaklancaran pelayanan aparatur pemerintah.

Selanjutnya terdapat 2 kelemahan sistim pengendalian internal yang relatif terbanyak pada kurun waktu di atas yaitu kelemahan dalam pembinaan personil dan pengawasan intern (*review internal*). Dari temuan dan faktor penyebab yang relatif terbanyak dalam kurun waktu di atas terdapat 3 jenis tindakan yang perlu segera

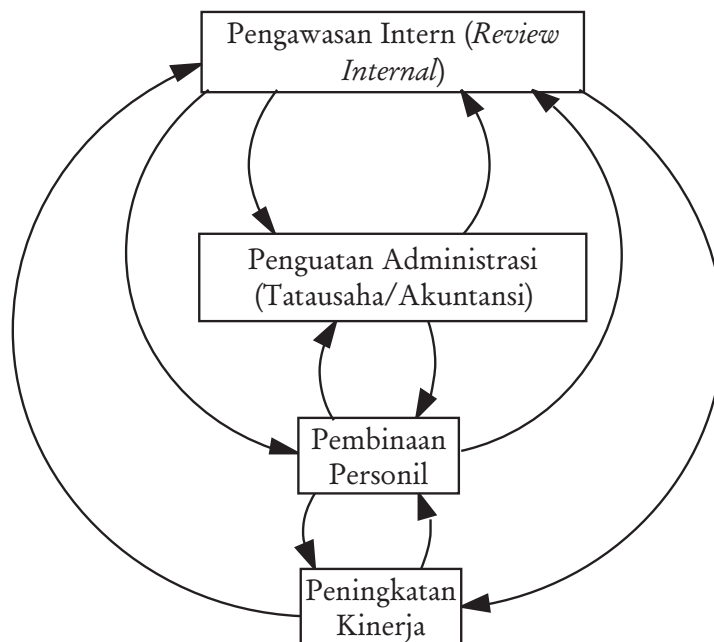
dilakukan mulai tahun 2011 berjalan untuk meningkatkan kinerja dimasa mendatang yaitu: 1) penguatan administrasi (penguatan tatausaha/akuntansi), 2) penguatan pembinaan personil dan 3) pengawasan intern (review internal).

B. Penerapan Sembilan Syarat untuk Menjadi Organisasi Unggul

Perjalanan menjadi organisasi unggul dengan menerapkan sembilan syarat sukses perlu didahului dengan evaluasi kematangan organisasi, selanjutnya dilakukan identifikasi untuk menentukan kegiatan/tindakan yang paling sederhana, mudah dan biaya murah dan dapat dilakukan segera. Selanjutnya akan dilakukan evaluasi dan penentuan tindakan berikutnya secara terus menerus sampai organisasi mencapai tingkat.

1. Evaluasi kematangan organisasi

Berdasarkan hasil evaluasi Irjen Kementerian Kehutanan di atas, terdapat 3 (tiga) hal yang perlu ditingkatkan yaitu administrasi (tatausaha/akuntansi), pengawasan intern (*review intern*) dan pembinaan personil. Secara umum Kementerian Kehutanan sudah dapat dikategorikan dalam organisasi tingkat 3, dengan ciri-ciri umum sebagai berikut : proses standar sudah terdokumentasi dalam prosedur dan dalam sistem manajemen dan proses sudah terintegrasi kedalam proses pembuatan keputusan dari organisasi. Untuk mencapai kematangan organisasi sampai pada tingkat 5 perlu dilakukan berbagai tahapan yang terencana, berbasis legalitas dan ilmiah. Peningkatan kematangan organisasi sampai pada tingkat 5 dapat dilakukan dengan melakukan penguatan terhadap 3 (tiga) komponen hasil temuan di atas sehingga kinerja akan meningkat sesuai yang direncanakan. Keterkaitan ketiga unsur tersebut dengan peningkatan kinerja dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 2. Kerangka pikir keterkaitan antara pengawasan intern penguatan administrasi dan pembinaan personil terhadap peningkatan kinerja

Figure 2. Framework of the linkage between administration enhancement, human quality enhancement and internal review enhancement and performance imcreasing.

Pada Gambar 2 terlihat bahwa peningkatan kinerja dapat dilakukan melalui pembinaan personil dan secara bersama-sama dengan penguatan administrasi (tatausaha/akuntansi) dan tentunya dengan pengawasan internal (*review internal*) yang berkesinambungan. Model atau kerangka pikir di atas adalah merupakan model *action research* dengan prinsip melibatkan peneliti atau pengamat atau konsultan dan objek yang diteliti dengan langsung menerapkan hasil pengamatan terhadap tindakan yang diambil, dievaluasi lagi dan disempurnakan lagi dalam pelaksanaannya demikian seterusnya (Indrawijaya, 1989).

2. Perjalanan dengan sembilan syarat sukses

Setelah mengetahui tingkat kematangan organisasi di atas, perjalanan menjadi organisasi unggul, sembilan persyaratan menuju sukses perlu diterapkan dengan tahapan sebagai berikut : 1) Evaluasi penerapan atas sembilan syarat sukses; 2) Evaluasi persyaratan yang lebih detail; 3) Tindakan atau kegiatan yang diperlukan

untuk meningkatkan nilai atau derajat persyaratan yang relatif rendah dan 4) Penentuan tindakan/kegiatan prioritas (Hubbard *et al.*, 2007).

a. Mengadakan evaluasi atas penerapan sembilan syarat

Evaluasi ini dilakukan oleh individu, kelompok dari organisasi yang mempunyai pengalaman dalam tipe organisasi yang sama dan dari tipe organisasi yang berbeda. Mereka diberi kesempatan untuk memberikan skor atas tingkat penerapan sembilan syarat di organisasi kita dengan nilai skor 1 sampai 10. Model evaluasi seperti pada Tabel 3.

Tabel 3. Contoh hasil skor evaluasi terhadap 9 (sembilan) persyaratan
Table 3. An example for evaluation score on nine requirements

Persyaratan (<i>Requirements</i>)	Skor (<i>Score</i>) (1-10)
1. Kami mengeksekusi keputusan secara efektif (<i>on time</i> dan sesuai anggaran)	?
2. Kami mempunyai keterkaitan sempurna dalam proses dan sistem	?
3. Kami mengadaptasi dengan cepat, melalui penerapan inovasi dan teknologi s ecara terus menerus	?
4. Kami mempunyai strategi yang jelas dan agak fleksibel	?
5. Kami mempunyai team kepemimpinan yang baik	?
6. Kami mempunyai pandangan keluar bukan hanya pandangan ke dalam	?
7. Kami mempunyai orang yang tepat dalam organisasi	?
8. Kami mengelola risiko dengan baik	?
9. Kami mempunyai keseimbangan dalam aktifitas dan keputusan	?
Jumlah skor (dari total 90)	?

Sumber (*Source*) : Hubbard, *et al.* (2008)

Selanjutnya kesembilan syarat di atas dapat dinilai oleh orang atau kelompok lain dengan contoh seperti pada Tabel 4.

Tabel 4. Contoh penilaian untuk sembilan persyaratan oleh berbagai tim/group penilai terhadap suatu organisasi

Table 4. An example of scoring for nine requirements by evaluation team on a certain organization

Persyaratan (<i>Requirements</i>)	A	B	C	D	E	F
1. Kami mengeksekusi secara efektif sesuai waktu dan budget	7	9	7	7	6	8
2. Kami mempunyai keterkaitan sempurna dalam proses dan sistem	6	9	9	9	9	8
3. Kami mengadaptasi dengan cepat, dengan menggunakan inovasi dan perbaikan secara terus menerus	5	4	3	5	6	4
4. Kami mempunyai visi yang jelas dan sedikit fleksibel	8	8	7	8	7	6
5. Kami mempunyai tim kepemimpinan yang baik	9	8	7	7	7	9
6. Kami mempunyai orientasi keluar bukan hanya orientasi kedalam	5	5	6	7	6	7
7. Kami mempunyai orang-orang yang tepat dalam organisasi	3	7	7	6	8	7
8. Kami mengelola risiko dengan baik	6	6	7	5	7	6
9. Kami mempunyai keseimbangan atas aktivitas dan keputusan dalam organisasi	4	8	8	8	8	6
Jumlah skor (dari total 90)	53	63	52	62	64	63

Sumber (*Source*) : Hubbard, *et al.*, (2008)

Keterangan (*Remarks*) : A,B,.....F = Kelompok atau group penilai (*Evaluation team*)

b. Evaluasi persyaratan yang lebih detail

Untuk mengetahui persyaratan-persyaratan mana yang paling memerlukan peningkatan, selanjutnya dilakukan evaluasi terhadap pelaksanaan atau kegiatan yang terkait dengan masing-masing persyaratan di atas. Evaluasi ini dapat dilakukan dengan membuat kuesioner yang akan diisi oleh anggota tim yang ada dalam organisasi, baik sebagai bawahan maupun atasan.

Sebagai contoh dapat dilihat analisis yang lebih detail terhadap 3 (tiga) jenis temuan Irjen Kementerian Kehutanan sebelumnya, yaitu : 1) Penguatan

administrasi (tata usaha dan akuntansi); 2) *Review internal* dan 3) Pembinaan personil. Sebagai latihan kita lihat salah satu dari sembilan syarat yang paling mempunyai nilai rendah (5-7) yaitu syarat no.6 (Persyaratan melihat keluar dan kedalam (*looking out-looking in*) seperti pada Tabel 5.

Tabel 5. Contoh tabel penilaian terhadap jenis tindakan/kegiatan yang terkait dengan syarat-syarat orientasi keluar dan kedalam pada sebuah unit organisasi yang kecil dan fokus domestik regional dengan level kematangan organisasi pada level 3

Table 5. An example of evaluation table on actions are related to the requirements for looking out-looking in) on a small organization unit and focus on regional domestic in the level of 3 mature organization

Tindakan kegiatan kunci (<i>Key actions activities</i>)	Skor (Score) 1-10
1. Berpikir ke pengguna	
2. Mengembangkan produk dan jasa berdasarkan hasil penelitian pasar.	
3. Mengembangkan dan mengelola hubungan dengan pelanggan.	
4. Bekerjasama dengan organisasi lain dengan dasar kemitraan untuk mengembangkan sumberdaya dan pengurangan resiko.	
5. Menjalin hubungan dengan pemerintah dan pembuat aturan dalam batas-batas kegiatan yang wajar.	
6. Bekerjasama dengan suplaier.	
7. Fokus akan masa depan dalam perspektif industri secara keseluruhan.	
8. Melihat keluar wilayah pemasaran dengan memperhatikan trend industri yang sedang berlangsung.	
9. Kami menggunakan ide-ide dari luar wilayah.	
10. Mempunyai pertanggungjawaban kemasyarakatan sebagai bagian dari operasional sehari-hari	
Jumlah (dari total 100)	
Rata-rata skor (jumlah dibagi 10)	

Sumber (*Source*) : Hubbard, *et al.*, (2007)

Keterangan (*Remarks*) : 1 = sangat tidak setuju (*not agree a lot*)
2 = sangat setuju (*agree a lot*)

Dengan cara yang sama seperti di atas, jumlah skor untuk seluruh syarat lainnya (jika menjadi pilihan untuk diperbaiki) dapat di ranking, sehingga terlihat mana tindakan yang paling dibutuhkan untuk perbaikan sesuai dengan sumberdaya yang tersedia dan yang memberikan dampak yang paling nyata.

c. Tindakan dan kegiatan yang diperlukan untuk meningkatkan skor

Sebagai ilustrasi jika nilai yang paling rendah misalnya persyaratan *looking out-looking in* (melihat kedalam dan melihat keluar). Untuk meningkatkan skor syarat ini, pada tahap awal perlu didiskusikan dengan anggota tim untuk menentukan kegiatan-kegiatan yang perlu dilakukan dan ditindaklanjuti. Sebagai acuan dapat digunakan 10 jenis tindakan untuk meningkatkan skor syarat di atas , dan untuk masing-masing tindakan tersebut diperlukan beberapa kegiatan seperti terlihat pada Lampiran 1.

d. Penentuan tindakan/kegiatan prioritas

Apa yang dilakukan selanjutnya tergantung pada hasil analisa terhadap kegiatan mana yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki, dengan pertimbangan-pertimbangan : biaya rendah, tinggi dampak, tersedia sumberdaya lainnya, sudah disosialisasikan keseluruh staff terkait, mempunyai tingkat kesulitan rendah dan dapat dilihat hasilnya dalam satu tahun dan dapat dimulai segera.

Sebagai contoh berikut ini kita coba untuk meningkatkan skor untuk syarat *looking out-looking in* melalui 3 unsur seperti peningkatan pelayanan pelanggan , mengelola hubungan dengan pemerintah dan pembuat aturan dan berorientasi keluar organisasi . Selanjutnya dapat dilihat contoh pada Tabel 6.

Tabel 6 . Rencana implementasi untuk perbaikan kinerja /syarat
Table 6. Implementation for performance/requirement improvement

Syarat looking out-Looking in	Kegiatan yang Diperlukan	Aktivitas yang mendukung	Apa dampaknya terhadap Organisasi	Biaya pelaksanaannya	Tingkat kesulitannya
Mengelola pemerintah dan pembuat aturan	Mempunyai sistim pengumpulan dan penyimpanan data	Tentukan jenis data yang harus disimpan dan buat SOP untuk pengumpulan dan penyimpanan data	Tinggi, jika kami mengadakan audit sangat mudah, dibandingkan dengan tidak punya data	Rendah – medium karena perlu staf baru dan alat baru	Rendah
	Mengadakan pertemuan rutin dengan pemegang pembuat aturan/pemerintah	Identifikasi dengan tepat siapa yang harus ditemui (group/perorangan)	Rendah – medium, jika kita informasikan apa yang kita lakukan, mereka akan bantu untuk cari solusi, memberi ide lain	Rendah, hanya waktu dan sedikit biaya transportasi	Rendah
	Melakukan survey kepuasan pelanggan tahunan	Tentukan informasi apa yang kita butuhkan dari pelanggan supaya berguna untuk kegiatan dimasa mendatang	Medium, ini akan menciptakan penjualan baru	Medium, berapa waktu tambahan untuk staf, mungkin perlu workshop kecil dan tenaga luar yang tergantung pada skala survey	Rendah-medium, tergantung pada keinginan pelanggan dan pengalaman
Berpikir diluar areal kerja/pemasaran	Sebagai contoh, berlangganan terhadap beberapa publikasi industri	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim
	Sebagai contoh, ikut serta dalam berbagai pertemuan, pameran dan lain lain	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim
Layani pelanggan	Sebagai contoh, lakukan survey kepuasan pelanggan tahunan	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim
	Sebagai contoh, lakukan training tentang melayani pelanggan	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim	Tergantung hasil analisa tim

Sumber (Source) : Hubbard, *et al.*, (2008)

C. Perjalanan Melalui Program Reformasi Birokrasi

Pencapaian sasaran reformasi birokrasi kementerian/lembaga dan pemerintah daerah yang dituangkan dalam Roadmap Reformasi di Indonesia ditetapkan hingga tahun 2025 dibagi menjadi tahapan tiap lima tahunan, menyesuaikan dengan tahapan Rencana Pembangunan Jangka Menengah Lima tahunan (RPJMN). Tahapan lima tahunan pertama adalah 2010-2014, di mana disebutkan dalam dokumen Roadmap Reformasi Birokrasi 2010-2014 bahwa pada tahun 2014, diharapkan keadaan birokrasi sudah berhasil mencapai peningkatan dalam; a) Penyelenggaraan pemerintahan yang baik, bersih, bebas korupsi, kolusi dan nepotisme; b) Kualitas pelayanan publik; c) Kapasitas dan akuntabilitas kinerja birokrasi dan d) Profesionalisme aparatur yang didukung oleh sistem rekrutmen dan promosi aparatur yang berbasis kompetensi, transparan dan mampu mendorong mobilitas aparatur antar daerah dan antar pusat dan daerah, serta memperoleh gaji dan bentuk jaminan kesejahteraan yang sepadan (Anonim, 2011).

Dasar pelaksanaan seluruh tahapan reformasi birokrasi di Kementerian/Lembaga dan Pemerintah Daerah dituangkan dalam 9 (sembilan) Peraturan Menpan (sembilan Buku Petunjuk Teknis dengan rincian seperti pada Tabel 7 berikut).

Tabel 7. Peraturan-peraturan yang menjadi dasar pelaksanaan reformasi birokrasi
Table 7. Regulations on bureaucracy reformation

Nomor Peraturan (Regulation number)	Tentang (Content)	Keterangan (Remark)
Pemen PAN dan RB No: 7 Tahun 2011	Pedoman Pengajuan Dokumen Reformasi Birokrasi	Isi dokumen <i>Road Map</i> : latar belakang, tujuan, sasaran, prioritas dan agenda/waktu 2010-2014, tenaga pelaksanaan anggaran
Pemen PAN dan RB No: 8 Tahun 2011	Pedoman Penilaian Dokumen usulan dan Road Map Pelaksanaan Reformasi Birokrasi	Tatacara penilaian terhadap dokumen Roadmap di atas dan instrumen penilaiannya dan kaitannya dengan pemberian tunjangan kinerja
Pemen PAN dan RB No: 9 Tahun 2011	Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi	Berisi panduan untuk menyusun rencana langkah-langkah konsolidasi rencana aksi program dan kegiatan reformasi birokrasi
Pemen PAN dan RB No: 10 Tahun 2011	Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan	Pedoman untuk mengelola tahapan-tahapan perubahan secara sistematis, yang terdiri dari 3 (tiga) tahap yaitu penyusunan rencana manajemen perubahan, mengelola/melaksanakan perubahan dan memperkuat hasil perubahan

Tabel 7. Lanjutan
Table 7. Continued

PemenPAN dan RB No: 11 Tahun 2011	Kriteria dan ukuran keberhasilan reformasi birokrasi	Kriteria ini untuk memberikan rujukan yang sama dalam penggunaan kriteria dan ukuran keberhasilan reformasi birokrasi. Sebagai contoh ukuran keberhasilan reformasi birokrasi tahun 2025 adalah; tidak ada korupsi, tidak ada pelanggaran dll dan untuk ukuran tahun 2014 antara lain untuk Indeks Prestasi Korupsi 2,8 (baseline 2009) menjadi 5,0 tahun 2014.
PemenPAN dan RB No: 12 Tahun 2011	Pedoman penataan tatalaksana (<i>business process</i>)	Digunakan untuk memberikan acuan bagi kementerian/lembaga dan pemda untuk membangun dan menata tatalaksana (<i>business process</i>) dalam rangka memberikan dasar yang kuat bagi penyusunan <i>standard operating procedures</i> (SOP) yang lebih sederhana, efisien, efektif, produktif dan akuntabel.
PemenPAN dan RB No: 13 Tahun 2011	Pedoman Pelaksanaan <i>Quick wins</i>	<i>Quick wins</i> atau sering juga disebut <i>low hanging fruits</i> adalah suatu inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. <i>Quick wins</i> bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan kepercayaan diri untuk melakukan sesuatu yang berat <i>Quick wins</i> untuk setiap Kementerian/Lembaga Pemda serta untuk tema tertentu dapat berupa <i>organizations quick wins, regulations quick wins</i> atau <i>human resources quick wins</i> .
PemenPAN dan RB No: 14 Tahun 2011	Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (<i>knowledge management</i>)	Manajemen pengetahuan atau <i>knowledge management</i> merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam mengelola aset intelektualnya: pengetahuan dan pengalaman yang ada. Tujuannya adalah supaya aset tersebut dapat dimanfaatkan untuk mencapai kinerja organisasi yang lebih baik untuk mempercepat pencapaian tujuan pelaksanaan reformasi birokrasi. Aset ini akan dikelola oleh Unit Pelaksana Reformasi Birokrasi Nasional (UPRBN) dan akan digunakan untuk seluruh kementerian/lembaga dan pemda dan tidak termasuk unsur yang dinilai keberhasilan reformasi birokrasi kelembagaan/lembaga dan pemda.
PemenPAN dan RB No: 15 Tahun 2011	Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja	Merupakan panduan mekanisme persetujuan pelaksanaan reformasi birokrasi dan tunjangan kinerja. Panduan ini untuk Komite Pengarah Reformasi Birokrasi Nasional, Tim Reformasi Birokrasi Nasional, Unit Pengelola Reformasi Birokrasi Nasional, Tim Independen dan Tim Quality Assurance

Sumber (Source) : Kementerian Negara Pendayagunaan Aparatur Negara (*Ministry of Bureaucracy*)

Pelaksanaan kegiatan reformasi birokrasi Kementerian Kehutanan dapat dimulai dengan memilih program *quick wins*.

D. Pemilihan Program *Quick Wins* Untuk Mengawali Reformasi

Dalam PermenPAN dan RB No: 13 Tahun 2011 disebutkan bahwa *quick wins* atau sering juga disebut *low hanging fruits* adalah suatu inisiatif yang mudah dan cepat dicapai yang mengawali suatu program besar dan sulit. *Quick wins* bermanfaat untuk mendapatkan momentum awal yang positif dan kepercayaan diri untuk melakukan sesuatu yang berat. *Quick wins* untuk setiap kementerian/lembaga, pemda serta untuk tema tertentu dapat berupa *organizations quick wins*, *regulations quick wins* atau *human resources quick wins*.

Apabila disepakati bahwa program *quick win* yang menjadi awal kegiatan reformasi adalah ketiga temuan Inspektorat Jenderal Kementerian Kehutanan di atas, maka terdapat 3 (tiga) pilihan *quick wins* yaitu : a) Penguatan administrasi; b) Penguatan review internal dan c) Pembinaan personil.

a. Penguatan administrasi (tatausaha/akuntansi)

Administrasi meliputi ketatausahaan (keuangan, kepegawaian dan perlengkapan) dan kegiatan surat-menyurat dan pengarsipan yang terkait dengan ketiga bidang di atas merupakan ketiga hal yang secara umum perlu diberi perhatian dalam penyempurnaan dimasa mendatang. Kelancaran pengelolaan ketiga unsur keuangan, kepegawaian dan perlengkapan akan meningkatkan proses dan kualitas dari kinerja Kementerian Kehutanan. Beberapa hal yang perlu menjadi perhatian khusus dimasa mendatang adalah : 1) Pengelolaan Keuangan sesuai dengan peraturan-peraturan keuangan yang berlaku; 2) Pengelolaan sistem kepegawaian dan 3) Pengelolaan sistem perlengkapan. Ketiga hal di atas perlu didasarkan pada peraturan perundangan yang terbaru dan disusun kembali dalam bentuk Petunjuk Teknis (Prosedur Kerja) yang lebih sederhana pada setiap unit kerja. Persyaratan prosedur kerja yang harus diperhatikan, agar sistem pengendalian manajemen dapat terselenggara dengan sebaik-baiknya antara lain adalah : 1) Selaras dengan peraturan perundangan yang berlaku serta kebijakan yang telah ditetapkan; 2) Dituangkan secara tertulis dengan jelas untuk menjamin terselenggaranya pelaksanaan kegiatan secara berdaya guna dan berhasil guna; 3) Telah menjamin saling uji antara fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengawasan yang menjamin saling mengawasi diantara para pelaksana kegiatan; 4) Tidak menimbulkan tumpang tindih diantara berbagai kegiatan dan tidak bertentangan dengan prosedur lainnya; 5) Memperhitungkan penggunaan sumberdaya dan sumberdana serta pertanggungjawabannya sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku; 6) Memperhitungkan prosedur penilaian pelaksanaan kerja para pegawai dan pejabat;

7) Dibuatnya prosedur penilaian pelaksanaan kerja para pegawai dan pejabat; 8) Memperhitungkan kelancaran dan pelayanan kepada masyarakat dan 9) Peninjauan kembali prosedur kerja secara berkala dan penyempurnaannya apabila dipandang perlu telah diatur (Anonim, 2008).

b. Penguatan review internal

Sutojo dan Jolin (2005) mengatakan bahwa sistem pengendalian yang lemah telah menyebabkan banyak perusahaan-perusahaan swasta dan pemerintah menjadi bangkrut, karena tidak adanya prosedur *check and balance*, lemahnya sistem supervisi dan perangkapan jabatan. Tangkilisan (2008) menyebutkan bahwa evaluasi program diperlukan supaya program tersebut berjalan efektif, dengan mengetahui terlebih dahulu permasalahan akan dapat mengambil tindakan lebih cepat atau mengadakan koreksi internal lebih cepat. Soemardjan (2000) menyebutkan bahwa dalam rangka reformasi birokrasi yang bebas KKN perlu memperkuat sistem pengawasan, pertama pengawasan sistem melekat di masing-masing unit organisasi birokrasi pemerintah. Yunus (2007) mengadakan evaluasi setiap minggu pada tahap awal proyek percontohan penanaman padi di Jobra dan proyek ini merupakan cikal bakal bank kaum miskin dan mendapatkan Nobel tahun 2006 karena proyek tersebut. Winardi (2000) menyebutkan 2 (dua) macam pengawasan yaitu pengawasan preventif, yaitu pengawasan yang mengantisipasi terjadinya penyimpangan, sehingga perlu ada perubahan-perubahan dalam proses apabila diperlukan dan pengawasan korektif berupa tindakan setelah ada kejadian penyimpangan.

Beberapa tindakan yang perlu dilakukan untuk penguatan review adalah : a) Penguatan review/pengawasan internal dapat didasarkan pada evaluasi kematangan organisasi di atas, dimana secara umum untuk review atau pengendalian perlu dititik beratkan atau diawali pada penyempurnaan standar/prosedur kerja review; b) Dalam proses pelaksanaannya dapat dilakukan melalui sosialisasi hasil laporan bulanan UPT terhadap seluruh pegawai setiap bulan, untuk mendapatkan masukan; c) Mewajibkan rapat internal untuk menindaklanjuti hasil review bulanan di tiap bidang atau seksi dari unit yang bersangkutan; d) Membuat laporan tertulis kepada atasan masing-masing hasil review, dan e) Khusus untuk pencatatan dan monitoring hasil review perlu memanfaatkan sistem online.

c. Pembinaan personil

Edersheim (2008) menyebutkan bahwa keunggulan-keunggulan organisasi terletak pada pengelolaan sumberdaya manusianya dan disebutkan supaya memaksimalkan kontribusi setiap orang dalam organisasi (meningkatkan kontribusi masing-masing terhadap tujuan organisasi). Hal yang perlu ditingkatkan

dalam SDM adalah bagaimana membentuk kolaborasi untuk mencapai suatu tujuan yang ditetapkan (Pearce *et al.*, 2010). Perlu pembentukan visi sehingga setiap orang mempunyai gairah, motivasi, arah dan tujuan (Stanley, 2002). Kemudian yang terpenting dalam pengelolaan sumberdaya manusia adalah pengelolaan waktu. Terkait dengan pengelolaan waktu terdapat 4 (empat) generasi sampai saat ini. Generasi pertama hanya mengerjakan tugas sehari-hari, generasi kedua mulai membuat perencanaan, generasi ketiga membuat perencanaan, organisasi, pengawasan dan evaluasi dan generasi keempat (saat ini) sebaiknya menggunakan semua hal di atas dengan menghindari keburukan masing-masing dan disini penting peran kepemimpinan (Covey dan Merrill, 2003).

Pembinaan personil merupakan faktor utama yang harus terus menerus menjadi perhatian utama, mengingat sebaik keberadaan sumberdaya lainnya apabila tidak didukung oleh personil yang kompeten tidak akan menghasilkan kinerja yang maksimal. Peningkatan kemampuan personil dapat dilakukan melalui training (baik di luar atau di dalam), pendidikan dan mutasi (dalam arti penyesuaian pada bidang yang tidak terlalu berbeda). Pembinaan personil menjadi sangat penting ditengah perubahan atau tantangan yang semakin dinamis, sehingga bidang pembinaan ini merupakan bagian yang menjadi strategis dalam rangka peningkatan kinerja Kementerian Kehutanan di masa depan. Secara kelembagaan berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 40 Tahun 2010 telah dibentuk khusus Eselon I yang menangani sumberdaya manusia (SDM) yaitu Badan Pengembangan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa peranan SDM diberi peluang yang semakin besar dalam peningkatan kinerja Kementerian Kehutanan.

Secara umum peningkatan kinerja di Kementerian Kehutanan dapat dilakukan dengan tahapan sebagai berikut: 1) Evaluasi kematangan organisasi untuk seluruh Unit Pelaksana Teknis Departemen Kehutanan dan 2) Dilanjutkan dengan penguatan pembinaan personil, review internal dan administrasi (tatausaha/akuntansi) dengan penekanan sesuai dengan tingkat kematangan masing-masing unit organisasi (tingkat 1-5).

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Peningkatan kinerja Kementerian Kehutanan dapat dilakukan melalui 3 tindakan yaitu: penguatan review internal, pembinaan personil dan penguatan administrasi (tatausaha/akuntansi).
2. Peningkatan kinerja Kementerian Kehutanan dapat dimulai dengan mengikuti tahapan reformasi melalui ketiga kegiatan pada butir 1 di atas sebagai program *quick win*.

3. Kementerian Kehutanan dapat mencapai organisasi sukses atau unggul apabila peningkatan kinerja di atas dilakukan melalui tahapan reformasi yang diawali dengan evaluasi kematangan organisasi, tindakan perbaikan melalui pelaksanaan *quick wins* sehingga dapat dipenuhi sembilan syarat sukses.

B. Saran

Peningkatan kinerja di Kementerian Kehutanan dapat diawali pada unit-unit pelaksana teknis yang mewakili setiap Eselon I.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonim. 2008. Kajian manajemen stratejik. Modul III Diklat Kepemimpinan Tingkat II. Lembaga Administrasi Negara. Kedeputian Bidang Diklat Spimnas. Jakarta 2008.
- Anonim. 2010. Data Inspektorat Jenderal Departemen Kehutanan. Website: <http://www.dephut.go.id> tanggal 2 Pebruari 2011.
- Butarbutar, T.2008. Study manajemen pada beberapa institusi penelitian di Australia as a learning process in Indonesia. *Jurnal Analisis Kebijakan Kehutanan*. 5 (1). Pusat Penelitian Sosial Ekonomi dan Kebijakan Kehutanan. Bogor. pp; 19-28.
- Covey, SR., AR. Merrill and RR. Merrill. 2003. Free Press. New York. London.Toronto.Sydney.
- Edersheim, E.H. 2008. The Definitive Dracker. PT. Buana Ilmu Populer. Kelompok Gramedia Jakarta.
- Goleman, D. 2000. Leadership That Gets Results. Harvards Business Review.
- Hubbard, Samuel Cocks and Heap, 2007. The First XI. Winning Organization in Australia. John Wiley and Sons, Ltd Australia.
- Indrawijaya, A.I. 1989. Perubahan dan Pengembangan Organisasi. Penerbit Sinar Baru . Bandung.
- Kasali, R. 2007. Re-Code. Your Change DNA. Membebaskan Belenggu-Belenggu untuk Meraih Keberanian dan Keberhasilan dalam Pembaharuan. PT.Gramedia Jakarta.
- Pearce, CL., JA. Maciariello dan H. Yamawaki, 2010. The Drucker Difference. Inspirasi Manajemen Terbesar di Dunia Bagi Para Pemimpin Bisnis saat ini. PT. Ufuk Publishing Home Jakarta.

- Permen PAN dan RB No: 7 Tahun 2011. Pedoman Pengajuan Dokumen Reformasi Birokrasi. Jakarta.
- Permen PAN dan RB No: 8 Tahun 2011. Pedoman Penilaian Dokumen usulan dan Road Map Pelaksanaan Reformasi Birokrasi. Jakarta.
- Permen PAN dan RB No: 9 Tahun 2011. Pedoman Penyusunan Road Map Reformasi Birokrasi. Jakarta.
- Permen PAN dan RB No: 10 Tahun 2011. Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Perubahan. Jakarta.
- Permen PAN dan RB No: 11 Tahun 2011. Kriteria dan ukuran keberhasilan reformasi birokrasi. Jakarta.
- Permen PAN dan RB No: 12 Tahun 2011. Pedoman penataan tatalaksana (business process). Jakarta.
- Permen PAN dan RB No: 13 Tahun 2011. Pedoman Pelaksanaan Quick wins. Jakarta.
- Permen PAN dan RB No: 14 Tahun 2011. Pedoman Pelaksanaan Program Manajemen Pengetahuan (knowledge management). Jakarta.
- Permen PAN dan RB No: 15 Tahun 2011. Mekanisme Persetujuan Pelaksanaan Reformasi Birokrasi dan Tunjangan Kinerja. Jakarta.
- Sutojo, S dan AE.Jolin.2005. Good Corporate Governance (Tata Kelola Perusahaan yang Sehat). PT. Damar Mulia Pustaka. Jakarta.]
- Stanley, A. 2002. Visioneering. Bagaimana Mengubah Visi Anda Menjadi Kenyataan. Yayasan ANDI Yogyakarta.
- Tjokroamidjojo, B. 2000. Reformasi Birokrasi Pemerintah. Menuju Tata Indonesia Baru (Editor : Selo Sumardjan). PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Tangkilisan, H.N.S. 2008. Kebijakan Publik. Untuk Pemimpin Berwawasan Internasional Perubahan Kecil Membuat Perbedaan Besar. Peta Sukses dari United Nations Balairung & Co Yogyakarta.
- Yunus, M. 2007. Bank Kaum Miskin. (terj. Nasution, I). Marjin Kiri. Serpong.
- Winardi 2000. Kepemimpinan dalam Manajemen. PT Rineka Ciptas. Jakarta.

Lampiran 1. Kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk masing-masing jenis tindakan yang dapat meningkatkan syarat *"looking-out and looking in"* sebagai salah satu syarat yang perlu ditingkatkan untuk menjadi organisasi pemenang

Appendix 1. *The activities for each action to increase the requirement "looking out-looking in" as one of the requirement to become a winning organizations*

Jenis-jenis tindakan (Actions)	Kegiatan yang diperlukan (Activities)
1. Orientasi konsumen.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Libatkan pelanggan dalam pengembangan produk dan jasa baru. 2. Lakukan survey setiap tahun untuk mendapatkan <i>feedback</i>, supaya dapat diperbaiki pada tahun berikutnya. 3. Buat supaya pelanggan barang dan jasa 4. Lakukan pelatihan supaya supaya dapat menangani keluhan pengguna dengan cepat (cara menjawab di telepon, internet, dll).
2. Kembangkan produk dan jasa baru berdasarkan penelitian pasar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Persiapkan proses yang jelas untuk mengembangkan produk dan jasa baru yang melibatkan konsumen riil dan potensial. 2. Buat sistem yang dapat menangkap perubahan pasar dan menginformasikannya ke pengembangan produk. 3. Gunakan informasi pasar yang objektif untuk pilihan produk baru.
3. Kembangkan dan kelola hubungan pelanggan sekarang.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk mengetahui bahwa pelanggan terbaik adalah berdasarkan jumlah dan nilai. 2. Untuk mengetahui kapan terjadi perubahan pola pembeli dan pelanggan supaya disesuaikan dengan cepat.
4. Bekerjasama dengan organisasi lain untuk mengembangkan sumberdaya dan mengelola resiko.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lakukan beberapa proyek kerjasama. 2. Identifikasi beberapa mitra yang dapat saling bekerja sama sesuai sumberdaya masing-masing.
5. Kelola hubungan baik dengan pemerintah dan pembuat aturan dalam batas-batas kegiatan organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pastikan pengertian staff terhadap persyaratan peraturan spesifik yang harus dipenuhi dan dicatat dan ditaati. 2. Buat pertemuan dengan pembuat aturan secara teratur untuk mengetahui perubahan aturan. 3. Supaya menjadi anggota perserikatan industri/ organisasi dan mendukung kegiatan-kegiatannya.

Lampiran 1. Lanjutan
Appendix 1. Continued

Jenis-jenis tindakan (<i>Actions</i>)	Kegiatan yang diperlukan (<i>Activities</i>)
6. Bekerja sama dengan penyuplai (<i>Supplier</i>).	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pertemuan secara teratur dengan penyuplai supaya mengerti akan kebutuhan bisnis kedepan. 2. Mempunyai beberapa penyuplai untuk sejumlah input. 3. Memberikan <i>feedback</i> kepada penyuplai.
7. Fokus ke masa depan industri/ Organisasi.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Buat rencana perubahan terhadap produk/jasa. 2. Berikan waktu yang cukup untuk mengeksplere kemungkinan masa depan. 3. Mengetahui pesaing sekarang masa depan.
8. Melihat keluar areal pasar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengirim staf utk pameran. 2. Mempunyai sistim untuk menampung ide seluruh staff. 3. Berlangganan jurnal yang relevan.
9. Dapatkan ide dari luar.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sama seperti diatas.
10. Rasa pertanggungjawaban Sosial.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengerti keterkaitan sosial.

Sumber (*Source*) : Hubbard, *et al* (2007)